

## A Criação de Novos Negócios por *Dekasseguis*: Estudo Comparativo de Casos de Sucesso e Fracasso

**Autoria:** Francisco Teruo Nakahata, Rivanda Meira Teixeira

### Resumo

Esse estudo tem como objetivo principal analisar como as características dos indivíduos, das organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios criados pelos *dekassegus* no Noroeste do Paraná, usando como base teórica o modelo de Gartner (1985). A escolha do modelo de Gartner (1985) como modelo teórico desse estudo justifica-se em razão de tratar o empreendedorismo e o processo de criação de novos negócios como um fenômeno complexo, sem dissociar o empreendimento do empreendedor, do contexto organizacional e de seu ambiente. As características das organizações e do ambiente foram adaptadas às empresas de pequeno porte, pois o modelo de Gartner é voltado para empresas de maior porte. Para este trabalho foram escolhidas seis empresas criadas por *dekassegus* empreendedores da região noroeste do Paraná, sendo três de sucesso e três de fracasso. Como caso de sucesso, foi utilizado o critério adotado pela pesquisa GEM Global Entrepreneurial Monitor que define um empreendedor estabelecido como aquele que está à frente do seu negócio por mais de 42 meses. Como caso de fracasso foi considerado o empreendedor inicial que permaneceu a frente do negócio por até três anos e meio ou que mesmo após esse período tenha fechado e encerrado suas atividades. As principais fontes de evidências foram entrevistas com os *dekassegus* que empreenderam. Foi utilizado roteiro semi-estruturado de entrevistas, permitindo ao entrevistado flexibilidade em suas opiniões. A partir das análises e comparações dos casos pode-se concluir que fazendo uma comparação das características dos indivíduos percebe-se que os *dekassegus* das empresas de sucesso demonstram ter capacidade proativa maior que nas empresas que fracassaram. A ausência de planejamento para a abertura do negócio ficou mais evidente nas empresas que fracassaram. Porém, mesmo nas que tiveram êxito, percebe-se principalmente no início dos negócios que era comum o uso de ações do tipo tentativa e erro, sem planejamento. A grande diferença, é que nessas empresas, os *dekassegus* despertaram para esse erro, procurando apoio e mais informações, para melhorar seu processo de gestão. Comparando as características do ambiente das empresas dos *dekassegus* que tiveram sucesso e as que fracassaram constata-se que apesar de todos terem iniciado o negócio com capital próprio, esse fator não é suficiente para garantir a sobrevivência de negócios no mercado. Finalmente, pode-se inferir nos casos analisados que não existe um único fator específico ou o mais importante que explique o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos dos *dekassegus*. As características do indivíduo, da organização e do ambiente se encontram inter-relacionadas, sendo impossível dissociá-las umas das outras.

## 1 Introdução

Desestimulados pelos baixos salários, altas taxas de desemprego e atraídos pela perspectiva de conquista de melhores condições de vida, um número crescente de brasileiros começou a migrar para outros países do mundo. Segundo dados do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, no ano de 2005 o Brasil recebeu cerca de US\$ 6,4 bilhões de dólares de remessas de brasileiros residentes no exterior. Desse total aproximadamente US\$ 2,2 bilhões foi proveniente do Japão ou dos chamados *dekasseguis* (BID, 2006).

A atividade empreendedora do brasileiro tem sido acompanhada desde 2000 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) De acordo com o relatório publicado pelo GEM (2009) o Brasil continua a ser um dos países onde mais se criam negócios no mundo. Apesar da alta Taxa de Empreendedores Iniciais, o percentual de novas empresas que fracassam é muito alto. Estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005) revelou que 49,4 % das MPEs encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,4%, não sobreviveram além dos quatro anos.

Esse estudo se volta para a análise do processo de criação de novos negócios pelos *dekasseguis* no Estado do Paraná. O entendimento dos fatores que facilitam esse processo e a identificação de ações adequadas para evitá-lo, pode ajudar as empresas a sobreviverem além de facilitar a descoberta de medidas de apoio que sejam mais úteis aos empresários.

O processo de criação de novos empreendimentos envolve diferentes dimensões que variam segundo os diversos autores. Para Bird, (1988) e Mazzarol *et al.* (1999) as características pessoais da personalidade e os fatores ambientais são as dimensões determinantes na intenção de empreender. No modelo proposto por Diochon, Gasse e Menzies (2002), criar um negócio envolve uma significativa ação planejada (intencional). Essa intencionalidade é incorporada em como uma pessoa transforma as informações em ação. Gartner (1985) apresenta um modelo mais completo do processo empreendedor que envolve quatro dimensões: as características do indivíduo, o ambiente, a organização e o processo pelo qual as novas empresas foram criadas. A análise dessas variáveis específicas pode proporcionar a identificação de contrastes e comparações entre os empreendimentos. Esse estudo tem como objetivo principal analisar como as características dos indivíduos, das organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná, usando como base teórica o modelo de Gartner (1985). A escolha do modelo de Gartner (1985) como modelo teórico desse estudo justifica-se em razão de tratar o empreendedorismo e o processo de criação de novos negócios como um fenômeno complexo, sem dissociar o empreendimento do empreendedor, do contexto organizacional e de seu ambiente.

## 2 O Processo de Criação de Novos Negócios

Katz e Gartner (1988) se dedicaram a estudar as características das organizações emergentes sugerindo que podiam ser identificadas quatro propriedades no processo de criação de uma empresa: a intencionalidade (a intenção do indivíduo de criar uma nova organização); os recursos (a busca por componentes físicos como capital, equipamentos, empregados); os limites (estabelecimento de barreiras entre a organização e o ambiente. Nesse momento a empresa forma sua identidade: nome, endereço, telefone, pagamento de taxas e impostos); e trocas (as transações que a empresa realiza com os indivíduos, ambiente e outras empresas).

Para Bird (1988) as idéias e intenções do empreendedor formam o modelo estratégico inicial das novas organizações e são consideradas bases importantes para o desenvolvimento

das novas empresas. Tanto as características pessoais e os fatores ambientais definem a intencionalidade empreendedora. A autora descreve essa intenção empreendedora como um estado de espírito que focaliza sua atenção, experiência e modo de agir em direção a um objetivo ou comportamento a ser atingido.

Em pesquisa nos Estados Unidos Carter, Gartner e Reynolds (1996) analisaram as atividades da criação de novos negócios de 71 empreendedores nascentes. No entendimento desses autores empreendedores eram indivíduos que já tinham identificado os primeiros passos a serem dados em direção ao seu novo negócio, porém ainda estavam em dúvida. Os autores a partir de uma análise quantitativa desses dados identificaram três tipos de perfis dos empreendedores nascentes: (i) os que haviam começado um negócio e se destacavam pela maior agressividade em tornar seu negócio real, tangibilizando-o na forma de máquinas e equipamentos, busca de apoio financeiro, constituição de uma entidade jurídica e organização de uma equipe. (ii) aqueles que desistiram pareciam indicar que os empreendedores haviam descoberto que sua idéia inicial não teria o sucesso esperado e (iii) aqueles que ainda estão tentando e cujos esforços ainda não eram suficientes para definir se poderia começar um negócio ou se seriam insuficientes e deveriam desistir dele.

Para Mazzarol *et al* (1999) começar um negócio não é um único acontecimento, mas um processo que pode levar muitos anos para desenvolver-se e dar certo. Inicialmente as pesquisas sobre empreendedorismo se desenvolveram com foco nas características pessoais ou traços do empreendedor. Posteriormente passou-se a estudar a relação entre o ambiente (fatores sociais, culturais, políticos e econômicos) e sua influência sobre a formação da organização. Mais recentemente, entendeu-se que tanto as características pessoais e o ambiente têm um papel decisivo no processo de criação de novas empresas.

De acordo com Bruyat e Julien (2000) não se conseguirá compreender o fenômeno do empreendedorismo se não for considerado o indivíduo (o empreendedor), o projeto, o ambiente além das suas relações ao longo do tempo. Para esses autores, o empreendedor não pode ser uma simples máquina respondendo de modo automático aos estímulos do ambiente (taxas de juros, subsídios, redes de informações, etc.), mas um ser humano capaz de criar, aprender e influenciar o ambiente. O empreendedor é o indivíduo responsável pelo processo de criar um novo valor (uma inovação ou uma nova organização) – sem o indivíduo, o novo valor não pode ser criado. Dessa forma, o indivíduo constrói e administra algo: uma empresa, uma inovação. Mas ao mesmo tempo, dá forma e é moldado pelo objeto construído. Assim se estabelece uma relação dialética entre o indivíduo e o novo valor criado.

Segundo Bygrave e Zacharakis (2004) o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações relacionadas com a percepção de uma oportunidade e a criação de uma organização para alcançá-la. São vários os fatores que podem influenciar o processo empreendedor e fazer com que o empreendedor acredite ou desista dessa idéia ou oportunidade.

Segundo Liao e Welsch (2002) o processo de criação de uma empresa se refere a uma sequência temporal de eventos ou atividades que ocorrem quando os empreendedores criam um novo negócio. Os autores realizaram uma pesquisa com uma amostra válida de 668 empreendedores nascentes divididos em 292 empreendedores que já tinham realizado uma primeira venda e 376 que ainda não haviam feito. Foi utilizada ainda a análise de variância (Anova) para validar os dados. Seu objetivo era verificar qual a associação entre a sequência temporal de eventos e as atividades que ocorrem no processo de criação de novos negócios. Os resultados indicaram que processo de concepção de uma empresa é um processo complexo e não linear, em que a acumulação de eventos torna difícil a identificação dos estágios.

Korunka *et al.* (2003) explicam que a criação de um novo negócio é um processo complexo e dinâmico e que abrange inúmeras atividades preparatórias e de decisão até que a idéia do negócio esteja formada. Os autores realizaram uma pesquisa com 1169

empreendedores nascentes em diferentes países buscando analisar as características da personalidade empreendedora no contexto de aspectos do ambiente, recursos e o processo de criação das empresas. Definiram como empreendedores nascentes as pessoas que planejam, buscam os primeiros contatos, desenvolvem um plano de negócios a fim de alcançar as primeiras receitas. Nesse contexto, a análise de *cluster* foi o método escolhido.

Borges, Simard e Filion (2005), assim como Gartner (1985) acreditam que o empreendedor, o processo de criação, o novo negócio e o ambiente, devem ser levados em consideração em qualquer estudo sobre criação de novos negócios. No modelo utilizado por Borges, Simard e Filion (2005), foram consideradas quatro fases com suas respectivas atividades no processo de criação de uma empresa. “iniciação”, “*design* e preparação”, “criação do negócio”, “operação”.

Um outro estudo aplicando o modelo foi realizado por Borges, Filion e Simard (2008) também no Canadá. Foi analisado o processo de criação de 89 empresas fundadas por jovens empreendedores de 18 a 34 anos e comparados os resultados com 99 empresas criadas por empreendedores de 35 anos ou acima. Como principais conclusões, descobriu-se que na maior parte dos casos os jovens criam suas empresas em equipe; começam com um capital inicial menor que os empreendedores de 35 anos ou acima; os jovens precisam atravessar um processo de criação que dura, em média, mais de dois anos; desempenham funções em todas as áreas da administração (polivalentes), funções para as quais tem pouca ou nenhuma formação e experiência anterior a criação da empresa.

Mais recentemente, Haber e Reichel (2007) desenvolveram um estudo com 305 novas empresas do segmento turístico em Israel com base na visão de que o processo empreendedor envolve a acumulação de recursos. Os dados foram coletados através de entrevistas agendadas previamente por telefone com o administrador ou proprietário do negócio. O processo frequentemente começa com uma idéia, seguida de um estudo da viabilidade do negócio, implantação e a operacionalização. Essa última fase indica o início real do ciclo de vida da empresa. Através de suas pesquisas, os autores concluíram que o capital humano do empreendedor, em particular as habilidades de gerenciamento, eram os fatores que mais contribuíram com o desempenho.

### 3 O Modelo de Gartner

Na visão de Gartner (1985) a criação de um novo negócio é um fenômeno multidimensional; cada variável descreve somente uma única dimensão do fenômeno, não podendo ser visto isoladamente. O modelo que descreve a criação de novos negócios têm quatro dimensões: indivíduo, organização, ambiente e processo.

**a) Indivíduo(s)** – as pessoas envolvidas no início da nova organização. O conhecimento que as pessoas detêm pode ser considerado um elemento chave para a criação do novo negócio. Essa dimensão do modelo analisa as características psicológicas (necessidade de realização, controle e propensão ao risco) além de algumas características individuais dos empreendedores (satisfação no trabalho, experiência de trabalho anterior, pais empreendedores, idade, educação).

**b) Organização** – o tipo da empresa que foi criada. O novo empreendimento é uma entidade organizacional. Essa nova empresa não é criada de maneira instantânea, demanda tempo. Escolhas estratégicas como liderança de custo global, diferenciação e foco além de determinadas barreiras de entrada como novos produtos ou serviços, competição paralela, entrada de franquias, transferência geográfica, falta de suprimentos, aproveitamento de recursos inutilizados, contrato com o consumidor, tornar-se uma segunda fonte, *joint ventures*, licenças, abandono de mercado, liquidação da divisão, compras favorecidas pelo governo, mudança das regras governamentais são os fatores analisados nesta dimensão.

**c) Ambiente** – a situação que envolveu e influenciou a nova organização. A partir da literatura existente foram identificados 12 fatores que poderiam estimular o empreendedorismo: disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, força de trabalho tecnicamente especializada, acesso aos fornecedores, acesso aos consumidores e novos mercados, influências governamentais, proximidades a universidades, disponibilidade de terras ou facilidades, acesso ao transporte, atitude da população da área, disponibilidade de serviços de suporte e condições de vida.

**d) Processo** – as ações empreendidas pelas pessoas que começaram o novo negócio. Gartner (1985) se baseou em seis similaridades comuns de comportamentos descritas na literatura: o empreendedor localiza uma oportunidade de negócio, o empreendedor acumula recursos, vende produtos e serviços, fabrica os produtos, constrói a organização e responde ao governo e a sociedade.

#### 4 Metodologia

O presente estudo pode ser caracterizado por ser predominantemente qualitativo, porque analisou um fenômeno no contexto em que ocorreu, buscando compreender os significados que os empreendedores *dekasseguis* deram as suas ações. Adotou a estratégia de pesquisa de estudo de caso, particularmente de multicasos. Para Einsenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. A autora destaca duas questões importantes a serem consideradas nos estudos de casos múltiplos: quando parar de adicionar novos casos e quando parar de interagir os dados com a teoria. Em relação à primeira questão, afirma que o ideal é parar quando se percebe uma saturação teórica, ou seja, quando os pesquisadores verificarem que o fenômeno observado já foi visto antes ou que o aprendizado incremental está sendo mínimo.

Para este trabalho foram escolhidas seis empresas criadas por *dekasseguis* empreendedores da região noroeste do Paraná, sendo três de sucesso e três de fracasso. Como caso de sucesso, foi utilizado o critério da pesquisa GEM que define um empreendedor estabelecido como aquele que está à frente do seu negócio por mais de 42 meses. Como caso de fracasso foi considerado o empreendedor inicial que permaneceu a frente do negócio por até três anos e meio ou que mesmo após esse período tenha fechado e encerrado suas atividades. As principais fontes de evidências foram as entrevistas com os *dekasseguis* que empreenderam. Foi utilizado roteiro semi-estruturado de entrevistas, permitindo ao entrevistado flexibilidade em suas opiniões.

Algumas características culturais foram incorporadas as características dos indivíduos do modelo de Gartner (1985) em virtude das empresas pesquisadas terem sido criadas por empreendedores de origem japonesa: apoio da família, dedicação ao trabalho, conhecimentos gerenciais, rede de contatos, valores da cultura japonesa.

Além desses elementos culturais, as características das organizações e do ambiente foram adaptadas às empresas de pequeno porte, pois o modelo de Gartner é mais voltado para empresas de maior porte. Foram consideradas nas características das organizações elementos importantes para as pequenas empresas brasileiras como planejamento prévio, plano de negócios, local, pesquisa de mercado, formação de preços, qualidade nos produtos e serviços, propaganda e publicidade, retirada de pró-labore, controles financeiros, controles de estoques, inadimplência, capital de giro, apoio ou assessoria e mão-de-obra qualificada. A análise das informações foi tratada qualitativamente, utilizando-se para isso a abordagem da análise de conteúdo.

#### 5 Análise Comparativa dos Casos de Sucesso



O primeiro caso de sucesso é o da Ótica Ebuti, uma empresa familiar, criada por um jovem *dekassegui* há 12 anos e que ao longo desse período conseguiu permanecer no Brasil. Esse empreendedor fez do seu negócio sua principal fonte de renda e subsistência diferentemente de muitos descendentes que em razão de investimentos mal sucedidos tiveram que retornar ao Japão. O segundo caso de sucesso é o da Papelaria Famsit inaugurada por um casal de *dekasseguis* em 1995. Na época ocupava uma área de 60 metros quadrados e tinha apenas um funcionário. Atualmente a loja ocupa uma área de 520 metros quadrados, 10 funcionários e recentemente inaugurou uma filial na cidade de Maringá. O terceiro caso de sucesso descrito é o da Móveis Popular, inaugurada em 1999 com recursos provenientes do Japão. Começou suas atividades com cinco funcionários. Atualmente além da matriz, tem sete filiais e aproximadamente 100 colaboradores.

A análise comparativa dos casos de sucesso foi realizada conforme as categorias de análise estabelecidos com base no modelo de Gartner(1985) e adaptadas para esse estudo.

### 5.1- Características dos indivíduos nas empresas de sucesso

Tanto Fabio como Ricardo tinham 26 anos quando iniciaram seu novo empreendimento e foram influenciados por parentes na escolha do novo negócio. Segundo o GEM (2008) o tempo médio de escolaridade da população brasileira ainda é baixo. Os dados mostram que a população com mais de dez anos de idade tem em média apenas 6,4 anos de estudos. De acordo com a mesma pesquisa foi observado uma correlação positiva em relação à escolaridade. Quanto maior a escolaridade maior a percepção de oportunidade. O nível de escolaridade dos *dekasseguis* de sucesso pode ser considerado bom pois todos já tinham concluído o ensino médio. Para Fabio a consciência de que a falta de um diploma em ensino superior seria um dos obstáculos em conseguir um emprego aqui no Brasil, motivou-o ainda mais a abrir sua própria empresa.

Degen (1989 p.12) afirma que o filho de um empreendedor aprende desde cedo o valor e os riscos de um negócio próprio. Uma das características de um empreendedor é ter um “modelo” na família ou uma pessoa que o influencia (FILION 1999). Segundo o SEBRAE (2004) em uma pesquisa realizada com os *dekasseguis* que tinham intenção em estabelecer seu próprio negócio a principal fonte de assessoria procurada por eles era a família e os amigos. Todos os entrevistados citaram o apoio da família como fundamental para a criação e o sucesso do negócio. Os pais, cônjuges ou parentes influenciaram na escolha do novo negócio ou contribuíram com o suporte necessário para que a empresa crescesse. Fabio acabou optando pelo ramo ótico pela influência de seus tios. Hiro contou com sua esposa quando havia a necessidade de se ausentar para feiras e cursos. Por indicação de seu sogro, Ricardo confiou na experiência de seu concunhado para investir no segmento de móveis.

Hiro e Ricardo destacaram o fato de seus pais já terem sido comerciantes não influenciou em suas decisões de abrir seu próprio negócio, porém, Hiro afirmou que sempre que eles podiam o ajudavam. Para ele, essa experiência contribuiu no sentido de prevenir que algumas falhas de gerenciamento que haviam acontecido na empresa deles, não se repetissem na sua. Já Ricardo, em sua adolescência também auxiliava seus pais na loja de calçados e, para ele, esse período foi importante porque teve noções de atendimento aos clientes.

Ser dono do próprio negócio foi descrito por todos os entrevistados como um sonho antigo. Essa necessidade de realização foi apontada pelos *dekasseguis* como um dos principais fatores que os motivaram a encarar tal desafio. A vontade de encarar desafios vinha desde os tempos da adolescência.

Na busca de minimização dos riscos da abertura do negócio Fabio realizou um curso de técnico em ótica, que além de proporcionar conhecimento prático e teórico sobre o segmento escolhido ainda deu noções de gerenciamento e atendimento aos clientes. Hiro por sua vez, afirmou que caso o negócio não desse certo, voltaria para o Japão até aparecer outra

oportunidade. Já Ricardo avaliou que o negócio precisaria de maior aporte de capital e optou em permanecer no Japão mais um período para capitalizar a empresa. Caso o negócio fracassasse continuaria por lá. Para Degen (1989) o fato de ter familiares, empreendedores ou sócios dedicados ao negócio pode ser caracterizado como um dos fatores que constituem a base do sucesso empresarial. Os *dekassegus* relataram que se dedicavam integralmente a atividade escolhida e destacam que no início trabalhavam até mais que no período em que estavam no Japão.

Filion (1999) e SEBRAE-SP (2005); destacam a importância da experiência profissional do empreendedor, anterior ao empreendimento para o sucesso de novos empreendimentos. Nenhum dos empreendedores tinha experiência anterior no setor de atividade escolhido para o novo negócio, mas tinham experiências de trabalho anteriores no Brasil e no Japão. Fabio é o único dos três que não teve experiência de trabalho antes de ir ao Japão, Hiro era atendente em uma loja de produtos agropecuários e Ricardo ajudava seus pais em uma loja de calçados. Ricardo ressaltou que no caso da Móveis Popular, contou com a experiência que Carlos tinha no segmento de móveis, fator que considera fundamental para a abertura do negócio e seu sucesso.

Quanto aos conhecimentos gerenciais, Fabio foi o único dos empreendedores de sucesso que teve aulas sobre gestão de negócios quando realizou o curso de técnico em ótica. Hiro e Ricardo tinham apenas algumas noções da época que ajudavam seus pais. Ricardo afirmou que confiou nos conhecimentos gerenciais que Carlos possuía e que foram essenciais para que a Móveis Popular obtivesse sucesso.

Segundo Birley (1985); Borges Junior (2004); os amigos, familiares, colegas de trabalho ou uma boa rede de contatos podem ajudar o empreendedor a identificar fornecedores e consumidores em potencial, obter os recursos econômicos para iniciar o negócio, apoiar a idéia surgida ou mesmo dar suporte social e emocional para a constituição da empresa. Em relação a rede de contatos, Fabio destacou que um convite feito por um amigo de seu pai para compor a diretoria da Associação Comercial permitiu-lhe que ficasse mais conhecido na cidade e em consequência sua empresa também. Hiro, apesar de dizer que esse fator não influenciou no seu negócio sempre teve fácil relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores pois é muito conhecido na cidade onde vive. Ricardo admitindo sua timidez atribuiu a Carlos a quem considera que tem um dom natural em lidar com pessoas a função de diretor comercial e *marketing* da empresa Móveis Popular.

Morrison (2000) afirma que cada empreendedor traz consigo um conjunto de características e motivações pessoais para interagir com o ambiente de uma sociedade ou negócios. Entre elas estaria a influência de outras culturas. Os valores da família e da cultura japonesa foram fatores que influenciaram o sucesso dos negócios analisados.

Apesar dos *dekassegus* entrevistados afirmarem que o fato de serem descendentes de japoneses não ter influenciado no processo de criação do novo negócio, acreditam que os valores culturais aprendidos com seus pais e também no Japão acabam influenciando suas ações no dia a dia e na maneira de administrarem seus negócios. Com seus pais, Fabio destacou que aprendeu a importância da honestidade e do planejamento. Hiro apontou a perseverança. Ricardo e Cintia destacaram a timidez, disciplina, cobrança por resultados e confiança. Hiro afirmou que durante o período em que esteve no Japão aprendeu a importância do respeito a hierarquia, disciplina e humildade. Fabio citou o trabalho em equipe como principal aprendizado. Já Ricardo e Cíntia consideraram que foi a pontualidade e a organização dos japoneses que os ajudaram muito na condução do seu negócio.

## 5.2 Características das organizações nas empresas de sucesso

Planejar de maneira antecipada um novo negócio é considerado um dos fatores que mais podem contribuir para o sucesso de um novo empreendimento (DEGEN 1989; SANTOS

E PEREIRA 1995; FONTANINI, 2000; DUTRA E PREVIDELLI 2003; DELMAR E SHANE 2003; SEBRAE-SP, 2005). Com relação ao planejamento prévio, verificou-se que na Ótica Ebuti e Móveis Popular houve essa preocupação por parte dos empreendedores antes de começar o novo negócio. Isso contribuiu para o sucesso de suas empresas. No caso da Famsit, o *dekassegui* apenas identificou uma oportunidade e resolveu encarar o desafio. No caso da Famsit, tudo aconteceu muito rápido. No início não houve planejamento, apenas identificou uma oportunidade. Para Santos e Pereira (1995) as oportunidades surgem para as pessoas no dia-a-dia e muitos novos negócios acabam sendo desenvolvidos quando as pessoas têm uma postura reativa a elas. Se as oportunidades aparecem no decorrer da vida de uma pessoa e não são identificadas, nada de novo acontece.

Segundo Degen (1989); Halloran (1994); Santos e Pereira (1995); Delmar e Shane (2003); Greatti (2004); Rimoli, Andreassi, Gouvêa e Zanatta (2004); a elaboração de um plano de negócios é importante para o sucesso de uma nova empresa porque orienta o empreendedor com relação às decisões estratégicas a serem tomadas e a viabilidade da implantação dessa idéia. Nos três casos de sucessos estudados isso não foi realizado.

Halloran (1994); Santos e Pereira (1995) apontam a escolha do local como um fator que tem uma importante contribuição para o sucesso empresarial. Constatou-se que a escolha do local para instalação do negócio foi importante para o sucesso das empresas e que todas tinham em comum, ser localizada em região central da cidade, com bom fluxo de pessoas e com vagas para estacionamento. Resnik (1990); afirma que uma condição essencial para que uma empresa tenha sucesso é que ela previamente conheça quem são seus clientes, faça uma análise do ambiente de mercado a ser explorado, avalie o potencial da idéia. Porém segundo os entrevistados não foi realizada nenhuma pesquisa de mercado antes de iniciar o novo negócio.

Degen (1989) e Halloran (1994) consideram que muitas empresas conseguem sucesso tendo uma preocupação especial com a formação de preços. Todas as empresas de sucesso pesquisadas afirmaram que no início não tiveram essa preocupação. Apenas verificavam o custo da mercadoria, mais os encargos e aplicavam a margem desejada. No caso da Famsit, observou-se que a realização de um curso de capacitação nessa área teve uma importante contribuição para o sucesso da empresa. No caso da Móveis Popular esse cuidado com a formação dos preços permitiu que a empresa crescesse com equilíbrio. No caso da Famsit, isso mudou depois de seis meses quando fez um curso no SEBRAE sobre formação de preços. Na Móveis Popular a formação de preços mais sistematizada começou a ser aplicada depois da informatização das lojas.

No que diz respeito a diferenciação ao iniciar o novo negócio, Fabio (Ótica Ebuti) destacou que a rapidez com que conseguia entregar seus óculos para os clientes foi fundamental para se destacar dos concorrentes. Os outros entrevistados não destacaram estratégias que as diferenciasssem, porém Hiro (Famsit) afirmou que buscava comprar a vista para oferecer o menor preço a seus clientes e Carlos (Móveis Popular) destacou que sua equipe de vendas era muito conhecida na cidade.

Constatou-se que todos os empreendimentos considerados de sucesso tiveram algum tipo de inovação e que isso ajudou as empresas a se destacarem e se consolidarem no mercado. Na Ótica Ebuti foi a utilização de equipamentos que proporcionavam mais qualidade e acabamento ao seu trabalho final. Na Famsit foi a compra de uma máquina de encadernação de capa dura, que na época ninguém tinha. Já a Móveis Popular inovou realizando um *show* de prêmios em comemoração ao primeiro aniversário de fundação da loja na cidade.

Todos os entrevistados citaram que sempre buscaram oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes e demonstraram uma preocupação especial com o atendimento ao cliente, solução de possíveis reclamações e pós-venda. Isso acabou contribuindo para o



sucesso das organizações. Para a Ótica Ebuti, resolver as reclamações foi fundamental para que conseguisse fidelizar seus clientes. O proprietário da Famsit destacou que qualidade sempre foi motivo de preocupação para sua empresa. Inclusive participou de programas específicos realizados pelo SEBRAE. Para Carlos, da Móveis Popular, desde o início buscou contratar os melhores montadores de móveis que conhecia.

Nas empresas de sucesso analisadas verificou-se a utilização de propaganda e publicidade principalmente no início do negócio. Fabio da Ótica Ebuti investiu em rádios AM e FM, porém considera que nada substitui a divulgação boca a boca. A Famsit procurou concentrar essas ações mais no período de volta às aulas. A única empresa que investiu maciçamente na divulgação nos meios de comunicação foi a Móveis Popular. Carlos realizou ainda um show de prêmios. Considera que essas ações contribuíram bastante para que a empresa ficasse conhecida.

Em relação a retirada de pró-labore percebeu-se que os proprietários quando começaram seu negócio, não tinham um valor definido para a retirada de pró-labore. Porém, não cometiam excessos que descapitalizassem a empresa. Na Ótica Ebuti e na Famsit esse procedimento continua até hoje e a Móveis Popular atualmente conta com valores definidos em folha de pagamento. A preocupação com a previsão de pagamentos de salários e encargos dos sócios e funcionários de um negócio é identificada dentro das projeções da análise financeira de um empreendimento. (DEGEN 1989; SANTOS E PEREIRA 1995)

Verificou-se que ao iniciarem o novo negócio todos os empreendedores já se utilizavam de controles financeiros. Tinham algumas planilhas eletrônicas, mas a maior parte deles era feito manualmente. No caso da Ótica Ebuti, até hoje continua sendo feito dessa forma mas atualmente tanto a Famsit como a Móveis Popular contam com um *software* para gerenciamento desses controles. Com relação aos controles de estoques das empresas, os empresários afirmaram que tudo era feito no “olhômetro”. Na Ótica Ebuti, os controles de estoques ainda continuam sendo feitos manualmente. As outras duas empresas contam atualmente com um sistema informatizado. Para Halloran (1994); Viapiana (2001) o planejamento eficiente de estoque não significa apenas ter as mercadorias certas nos lugares certos, mas também no momento e com o investimento certo.

Com relação a inadimplência constatou-se que tanto a Ótica Ebuti como a Famsit tinham em comum uma pequena taxa de inadimplentes, cerca de 3% e 0,5% respectivamente. A Móveis Popular era a única com uma taxa alta de não pagadores. Segundo Cíntia responsável financeira pela Móveis Popular, no início a inadimplência era bastante elevada, cerca de 20%. Com uma análise de crédito mais criteriosa diminuiu para cerca de 5% a 8%. Verificou-se também que no início os empreendedores se baseavam muito em sua intuição e no conhecimento que tinham com seus clientes. Não existia uma análise de crédito. Com os anos todas as empresas passaram a fazer uma avaliação mais criteriosa antes de vender a prazo. Assim pode-se afirmar que esse cuidado foi fundamental para que as empresas tivessem sucesso.

A gestão do caixa e de crédito, capital de giro, reinvestimento dos lucros são essenciais para a saúde financeira e contribuem diretamente para o sucesso de um pequeno negócio (DEGEN, 1989; RESNIK, 1990; SANTOS E PEREIRA, 1995; VIAPIANA, 2001; SEBRAE, 2005). De acordo com os entrevistados no início dos seus negócios realizavam diariamente um acompanhamento de suas vendas. Sabiam dos seus custos fixos e tinham um controle de suas obrigações a pagar. No início tudo era feito manualmente. Um aspecto comum da Ótica Ebuti e Móveis Popular foi a disponibilidade de capital de giro quando começaram suas atividades. Além disso, todos os empreendedores afirmaram que buscavam reinvestir o que ganhavam no próprio negócio. Fabio (Ótica Ebuti) afirmou que tinha uma reserva para os primeiros meses de atividade da empresa. Ricardo (Móveis Popular) optou em

permanecer no Japão justamente para servir de suporte financeiro para seu negócio, já Hiro, destacou que enfrentou sérias dificuldades por ter ficado sem capital de giro.

### 5.3 Características do ambiente nas empresas de sucesso

O uso de capital próprio e a ausência de endividamento junto aos bancos na abertura de um novo negócio são considerados fatores que servem como base para o sucesso empresarial. (SANTOS E PEREIRA 1995; SEBRAE 2005; SHMEIDA, SPERS E PONCHIO 2008; MACHADO et al. 2008). Em relação a disponibilidade de recursos financeiros para começar o novo negócio, observou-se que todos os *dekasseguis* utilizaram-se de recursos próprios poupados durante os anos de trabalho no Japão para abrirem sua empresa. Todos os entrevistados afirmaram que era fundamental começar o negócio sem dívidas junto aos bancos e fornecedores.

Autores como Resnik (1990) argumentam que profissionais de apoio podem contribuir com seu conhecimento, além de dar conselhos úteis aos empresários para que alcancem sucesso em seu empreendimento. No caso das três empresas, observou-se que todas elas tiveram algum tipo de apoio ou assessoria. No caso da Ótica Ebuti, seu proprietário pode contar principalmente com o apoio de seus tios que já eram do ramo. Hiro (Famsit) buscou assessoria junto ao SEBRAE e Associação Comercial e no caso da Móveis Popular, foi contratado um auditor para auxiliar no processo de gestão da empresa.

Para Resnik (1990), Halloran (1994), Santos e Pereira (1995) e Viapiana (2001) muitos negócios dependem de mão-de-obra especializada para crescerem. Assim encontrar pessoas adequadas às necessidades do empreendimento passa a ser um ponto a ser analisado com cuidado para que uma empresa cresça e tenha sucesso. Todos os entrevistados destacaram a importância da presença de mão-de-obra qualificada em seus negócios. Na Ótica Ebuti, o próprio proprietário tinha o conhecimento técnico necessário para dar um acabamento diferenciado às lentes. A Famsit sempre buscou qualificar, treinar e motivar seus funcionários. No caso da Móveis Popular foram contratados os melhores vendedores e montadores do segmento com quem Carlos havia trabalhado. Quanto ao acesso aos fornecedores, tanto o empreendedor da Ótica Ebuti como o da Móveis Popular afirmaram que não tiveram muitas dificuldades. No caso da Famsit, Hiro comentou que por ser a menor empresa do segmento na época sofreu com a falta de interesse de muitos fornecedores em visitá-lo.

Para Santos e Pereira (1995) antes de começar um negócio é importante identificar quem são os concorrentes, conhecer seus objetivos e práticas e avaliar seus comportamentos, vantagens e desvantagens. Porém, em relação a concorrência os três entrevistados não fizeram nenhuma pesquisa para saber quem eram, seus pontos fortes ou pontos fracos.

Santos e Pereira (1995) apontam que o processo de abertura de uma empresa inclui uma série de procedimentos burocráticos que se conhecidos previamente pelo empreendedor fariam desanimá-lo do novo negócio, antes mesmo de abri-lo. Na contramão dessa afirmação os entrevistados afirmaram que o processo burocrático para a abertura da empresa foi no máximo de 30 a 45 dias. Vale ressaltar que todos os entrevistados não fizeram qualquer reclamação sobre o tempo levado para a abertura de suas empresas ou os processos burocráticos. Consideraram que foi rápido. Quanto a carga tributária, todos afirmaram que no início não buscaram maiores informações sobre o assunto pois confiavam em seu contador e apenas faziam o recolhimento. Consideraram-na alta mas nada que fosse motivo suficiente para não procurar crescer. Para Rimoli; Andreassi; Gouvêa e Zanatta (2004) uma barreira à entrada tem propósito de criar um valor adicional para o cliente e sustentá-lo ao longo do tempo. Tanto os proprietários da Famsit e da Móveis Popular afirmaram que seus negócios eram fáceis de serem copiados. Apenas Fabio (Ótica Ebuti) destacou como barreira à entrada o tempo de duração que se levava para se formar em técnico em ótica, até seus concorrentes conseguirem se formar, já tinha conquistado uma boa clientela.

## 6 Análise Comparativa de Casos de Fracasso

O primeiro caso de fracasso é o da Empresa Alfa, do segmento de auto-elétrica para carros, criada por um *dekassegui* em 1997. Chegou a empregar até quatro funcionários. Em 2002, ao retornar para o Japão entregou a administração para sua esposa que, apesar de persistente, teve que fechar o negócio em 2006. O segundo caso de fracasso é o da Empresa Beta, que tinha como ramo de atividade a locação de vídeos. Foi inaugurada em 2004 por uma *dekassegui* que encontrando dificuldades em conseguir um emprego aqui no Brasil resolveu utilizar suas economias para investir no segmento. Para diminuir o prejuízo acabou vendendo a empresa e encerrando suas atividades em 2007. O terceiro caso descrito é o da Empresa Gama que foi aberta em 2003 por um *dekassegui* que sonhava em voltar para o Brasil e administrar seu próprio negócio. O ramo de atividade era um ferro-velho. Para não ter que ficar devendo para ninguém, acabou fechando o negócio depois de oito meses.

São analisados e comparados os três casos das empresas que fracassaram, conforme as categorias de análise estabelecidas no estudo baseados no modelo de Gartner.

### 6.1 Características dos indivíduos das empresas que fracassaram

Em relação a idade, quando Pedro iniciou as atividades de sua empresa estava com 40 anos. Maria tinha 27 e Antônio 35 anos. Todos afirmaram que isso não teve qualquer influência na abertura da empresa ou no seu fracasso. Em relação a educação, percebeu-se que no caso da Empresa Gama o baixo nível de escolaridade dificultou o processo de gestão do *dekassegui* Antonio. Destacou que o pouco estudo fez falta na hora em que precisou lidar com a parte burocrática da empresa Gama, como por exemplo, o preenchimento das notas fiscais. Tanto Pedro quanto Maria já haviam concluído o ensino médio mas gostariam de ter estudado mais, porém afirmaram que esse fator não interferiu no funcionamento de suas empresas.

Com relação a influência dos pais observou-se que somente os pais de Maria haviam sido comerciantes. Porém na percepção da empreendedora esse fator não teve influência na sua decisão de abrir seu próprio negócio ou no seu fechamento. Para os entrevistados o apoio da família foi fundamental para o processo de criação de suas empresas ou na condução de seus negócios. No caso da empresa Alfa foi Yumê que assumiu a administração do negócio quando Pedro resolveu ir para o Japão novamente. Na empresa Beta, eram os pais e o marido de Maria quem cuidavam de suas filhas pequenas enquanto trabalhava na locadora de vídeo. Além de cuidar da casa e da filha, a opinião da esposa de Antônio foi decisiva para que ele resolvesse encerrar as atividades da empresa e diminuísse seus prejuízos.

Em relação a necessidade de realização, Pedro era funcionário e sempre quis ser dono do próprio negócio. No caso de Maria, em razão da falta de emprego ao retornar para o Brasil, abrir uma empresa pareceu ser a melhor alternativa. Para Antonio apesar das idas e vindas constantes abrir um negócio era a concretização de um sonho antigo e a possibilidade de ficar no Brasil em definitivo.

Segundo Yumê, tanto ela como seu marido sabiam dos riscos de iniciar um novo negócio aqui no Brasil, mas resolveram confiar na experiência que Pedro já tinha no ramo de auto-elétrica e achavam que tinham dinheiro suficiente. No caso da Empresa Beta e Gama, os *dekasseguis* afirmaram que não se preocuparam em avaliar os riscos do empreendimento. Apenas seguiram sua intuição de que o negócio parecia ser bom. Um ponto em comum destacado pelos entrevistados é que todos se dedicavam integralmente ao novo negócio. Inclusive trabalhando até mais do que no Japão.

A falta de experiência empresarial e a ausência da capacidade gerencial são apontadas como principais razões que explicam o fracasso de um negócio. (HALLORAN 1994; SANTOS e PEREIRA 1995; DEGEN 1998; VIAPIANA 2001; DUTRA e PREVIDELLI

2003; FILARDI 2006; MACHADO, 2007; FERREIRA e SANTOS 2008). Constatou-se que nos três casos analisados a ausência de experiência de trabalho anterior e a falta de conhecimentos gerenciais por parte de Yumê, Maria e Antonio contribuíram para que algumas falhas de gerenciamento acontecessem ou mesmo que ações corretivas não fossem tomadas a tempo. Somente Pedro da Empresa Alfa já havia trabalhado muitos anos no segmento. Pedro era o único dos entrevistados com alguma experiência, havia gerenciado a auto-elétrica de seu irmão. Maria antes de ir para o Japão era vendedora e operadora de caixa em uma loja de aviamentos. Antonio era funcionário de um posto de combustíveis.

Nos casos pesquisados verificou-se uma certa dificuldade entre os empreendedores das empresas que fracassaram em estabelecer uma rede de contatos e relacionamentos. No caso de Yumê, enfrentou uma grande resistência por parte de seus funcionários e clientes pelo fato de ser mulher e administrar um serviço de homem. Maria não gostava de cobrar seus clientes. Antonio atribuía a sua timidez a dificuldade em se relacionar com as pessoas.

Segundo os *dekasseguis*, o fato de serem descendentes de japoneses não influenciou no processo de criação de suas empresas ou no seu fechamento. Como valores da cultura japonesa já presentes em seu comportamento todos eles destacaram a honestidade. Antonio acrescentou ainda a timidez. Em relação aos valores aprendidos durante o período em que estiveram trabalhando no Japão Yumê destacou a responsabilidade e aprender a trabalhar. Maria afirmou ser a disciplina e a pontualidade. Antonio também citou a disciplina, pontualidade e dedicação ao trabalho.

## 6.2 Características das organizações nas empresas que fracassaram

Solomon (1986); Fontanini (2000); Machado (2007); Sales, Barros e Pereira (2008); Shmeida, Spers e Ponchio (2008) apontam que uma análise inadequada ou superficial e ainda o pouco planejamento de suas ações no momento da escolha de um ramo de negócio são fatores que mais contribuem para o encerramento das atividades de micro e pequenas empresas.

Nessas três empresas todos os entrevistados afirmaram que não foi feito um planejamento prévio para a abertura de suas empresas. Também não realizaram um plano de negócios. Em termos da escolha do local para a instalação do novo negócio, a Empresa Alfa ficava no centro da cidade e foi alugado. O critério utilizado foi a disponibilidade na época e espaço físico suficiente para guardar os carros. No caso da empresa Beta, o local escolhido ficava em um bairro próximo ao centro. Maria levou em consideração o aluguel mais barato e fácil estacionamento. No caso da Empresa Beta, como era um ferro-velho, o principal critério foi a disponibilidade de espaço físico.

Em relação a formação de preços a Empresa Alfa verificava o custo da mercadoria e colocava uma margem pré-definida por eles no produto a ser comercializado. Na precificação dos serviços observava-se à concorrência. Na Empresa Beta, os preços das locações também eram definidos pelo que era praticado pelas outras locadoras. No caso da Empresa Gama, o valor a ser pago pela compra da sucata era semelhante aos dos outros ferros-velhos.

Em termos de diferenciação, somente a Empresa Alfa ao iniciar suas atividades se destacou de seus concorrentes. Tinha os funcionários mais experientes e era a única da cidade a fazer o enrolamento de motores elétricos. Tanto Maria como Antonio afirmaram que não buscaram nenhum diferencial para começarem seu novo negócio.

Com relação a inovação apresentada pelas empresas ao começar o novo negócio, a Empresa Alfa investiu nos equipamentos necessários para fazer o enrolamentos dos motores elétricos. Na locadora de vídeo, a empresária destacou o *software* para gerenciamento dos filmes, que até então não existia. Por sua vez Antonio afirmou não se recordar de nenhuma inovação implementada no seu negócio.

Quanto à qualidade nos produtos e serviços oferecidos, nenhuma empresa tinha um programa ou treinamento direcionado para esse fim. Tudo era feito informalmente. Segundo Yumê sua preocupação era somente resolver as possíveis reclamações de seus fregueses. No caso da locadora de vídeos, Maria afirmou que procurou sempre trabalhar com filmes originais. Para Antonio, suas ações estavam voltadas em atender bem seus clientes.

Com relação a utilização de propaganda e publicidade somente a Empresa Beta fez uso de divulgação em rádio FM no início do negócio. As demais ficaram na divulgação boca-à-boca de suas empresas. No que se refere a retirada de pró-labore da empresa, todos os entrevistados afirmaram que não havia um valor definido. As retiradas eram realizadas para cobrir as despesas da família de cada *dekassegui*. Em termos de controles financeiros, os empresários relataram que tinham um controle dos recebimentos e pagamentos. Faziam um fechamento diário. Não havia uma separação das contas da empresa e da família. Afirmaram que tudo era feito manualmente. Não havia uma análise mais aprofundada dos dados gerados.

Em relação aos controles de estoques realizados, na Empresa Alfa tudo era feito no “olhômetro”. O item em falta era anotado e depois pedido para o fornecedor. No caso da locadora de vídeo havia um controle informatizado de todo acervo de fitas VHS e DVDs. Na Empresa Gama não existia controle de estoque.

Uma política equivocada de crédito aos clientes pode levar a um alto índice de inadimplência o que resulta em dificuldades de caixa, e conseqüente, descapitalização da empresa (SANTOS e PEREIRA 1995; SEBRAE, 2004; MACHADO, 2007). Constatou-se ainda que em comum todas as empresas que fracassaram tiveram uma inadimplência alta. Isso resultou no comprometimento das reservas financeiras que os *dekasseguis* tinham para capital de giro. No caso da Empresa Alfa, a empreendedora se utilizou de empréstimos junto a um banco que ofereceu crédito para esse fim. Isso resultou em mais endividamento. Na locadora de vídeo, antes que a situação se agravasse ainda mais em razão da falta de capital de giro, a proprietária vendeu o negócio. No caso da Empresa Gama, ao perceber que tinha ficado sem capital de giro, Antonio encerrou as atividades.

Quanto ao capital de giro necessário para iniciar o novo negócio, todos os *dekasseguis* afirmaram que tinham uma reserva financeira. No início o que ganhavam reinvestiam no negócio. A falta de capital de giro se tornou um problema no decorrer das atividades da empresa. Na Empresa Alfa a ausência de capital de giro foi sentida somente a partir do quarto ano de atividades. Agravou-se no sexto ano com a saída de um funcionário de confiança que tornou-se um novo concorrente e a perda de seu carro-chefe do faturamento que era o serviço de enrolamento dos motores. Na locadora de vídeos, a perda de receita com a pirataria ao final do segundo ano de atividades, expôs ainda mais o problema com a inadimplência, deixando a empresa sem capital de giro para aquisição de novos lançamentos. No caso da Empresa Gama, o adiantamento de dinheiro no sexto mês de atividade do negócio para um cliente e o não recebimento da sucata para entrega em São Paulo, deixou a empresa sem capital de giro para continuar suas atividades.

### 6.3 -Características do ambiente das empresas que fracassaram

Degen (1989) destaca que um dos principais motivos que levam as empresas a fecharem seus negócios está ligado diretamente a insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento. Porém no caso dos *dekasseguis* entrevistados todos afirmaram que tinham dinheiro para começar o novo negócio e que esses recursos foram acumulados durante os anos em que estiveram trabalhando no Japão. Para Fontanini (2000) querer resolver os problemas sozinhos sem buscar ajuda especializada, pode contribuir para que os empreendedores encerrem seus negócios. Identificou-se que nenhuma das empresas pesquisadas buscou algum tipo de apoio ou assessoria antes de começar o negócio ou mesmo durante o período em que estava em dificuldades.



Constatou-se que um dos principais fatores que levaram ao fechamento da empresa Alfa estava relacionado a mão de obra pois os funcionários não aceitaram o fato de ter uma mulher no comando quando Pedro foi novamente para o Japão. A ausência de registro em carteira resultou em custos trabalhistas bastantes altos para a empresa. Um dos funcionários tornou-se um novo concorrente. Com relação o acesso aos fornecedores, como Pedro já tinha trabalhado no segmento antes não teve dificuldades em encontrá-los. No caso da locadora de vídeo, como a *dekassegui* havia comprado um negócio em funcionamento, também relata que os antigos fornecedores continuaram a visitá-la. Já Pedro afirmou que como a compra da sucata de ferro e alumínio era feita de porta em porta ou de outros ferros velhos menores teve problemas. Perdia muito tempo até conseguir completar uma carga para enviar para São Paulo.

Segundo o SEBRAE-MG (2004) e SEBRAE-SP (2005) a falta de competitividade em comparação com a concorrência no mercado pode ser apontada como uma das causas que contribuem para a mortalidade precoce de uma empresa. Todos os entrevistados afirmaram que não realizaram pesquisa antes de abrir o negócio. No caso da Empresa Alfa, Yumê relatou que enfrentou grandes dificuldades quando um antigo funcionário se tornou um novo concorrente. No caso da locadora de vídeos, Maria tinha como parâmetro o *feedback* dos seus clientes para saber como estava seu atendimento e seu acervo de fitas e DVDs. Por sua vez, Antonio afirmou que foi difícil concorrer com os outros ferros-velhos antigos. Por terem uma estrutura maior, mais gente para trabalhar, compravam todos os tipos de sucata, além de poder pagar preços melhores.

Sales, Barros e Pereira (2008) apontaram como fatores limitantes do empreendedorismo no país a carga tributária elevada e a burocracia. Porém, para os entrevistados o processo burocrático para abrir a empresa foi bastante rápido, cerca de 30 a 45 dias. Não se recordaram de terem tido nenhum tipo de incentivo por parte do município, estado ou união para a abertura de suas empresas.

Estudo realizado pelo SEBRAE-SP (2005) também havia identificado o alto custo como dificuldade para que as empresas encerrassem formalmente as atividades na Junta Comercial. No que se refere a carga tributária os *dekasseguis* disseram que a desconheciam. Confiavam em seus escritórios de contabilidade e apenas faziam o recolhimento. As dificuldades surgiram quando tiveram que dar baixa na empresa. Afirmaram que o custo das taxas e tributos pagos para o encerramento das empresas foi bastante alto.

Com relação a barreiras a entrada quando iniciaram o novo negócio apenas Yumê afirmou que sua empresa era a única na cidade que fazia o enrolamento de motores elétricos. Contava ainda como profissionais com anos de experiência. Tanto Maria como Antonio relataram que seu ramo de atividade era fácil de ser copiado pelos concorrentes. No caso da locadora de vídeos um fator que contribuiu para o insucesso do negócio foi a forte pirataria de DVDs.

## 7 CONCLUSÕES

Analisando a história das empresas de *dekasseguis* que tiveram sucesso ou as que fracassaram constatou-se que criar um novo negócio é um sonho comum a todos eles. Abrir uma empresa tem o significado de conseguir independência financeira ou aumento de renda para permanecer no Brasil. Destaca-se nos casos de sucesso quanto de fracasso que a influência da família, parentes e amigos na escolha do ramo de atividade para a abertura do negócio. Esse apoio ficou evidente nas sugestões de negócios dados pelos familiares, fonte de informações, compartilhamento de responsabilidades e principalmente laços de confiança.

Fazendo uma comparação das características dos indivíduos percebe-se que os *dekasseguis* das empresas de sucesso demonstram ter capacidade proativa maior que nas

empresas que fracassaram. Buscaram mais informações a respeito do negócio desejado, fizeram uma avaliação mais cuidadosa dos riscos a serem assumidos, mais facilidade em se relacionar com as pessoas além de sempre estar em busca de qualificação e conhecimento em treinamentos e feiras.

Nos seis casos analisados, os *dekasseguis* afirmam que alguns valores próprios da cultura japonesa aprendidos com seus pais ou foram incorporadas durante o período em que estavam no Japão acabam influenciando suas ações no dia-a-dia tanto nas de sucesso como nas que fracassaram: honestidade, planejamento, perseverança, cobrança por resultados, trabalho em equipe, respeito a hierarquia, pontualidade, organização. A ausência de planejamento para a abertura do negócio ficou mais evidente nas empresas que fracassaram. Porém mesmo nas que tiveram êxito percebe-se principalmente no início dos negócios que era comum o uso de ações do tipo tentativa e erro, sem planejamento. A grande diferença, é que nessas empresas, os *dekasseguis* despertaram para esse erro, procurando apoio e mais informações, para melhorar seu processo de gestão. Os resultados do estudo evidenciam a necessidade de uma política de concessão de crédito e cobrança bastante criteriosa por parte de seus gestores. Sua ausência implica em falta de capital de giro e endividamento das empresas como ocorreu nas empresas que fracassaram. Todas as empresas pesquisadas que continuam no mercado têm uma taxa de inadimplência baixa.

Comparando as características do ambiente das empresas dos *dekasseguis* que tiveram sucesso e as que fracassaram constata-se que apesar de todos terem iniciado o negócio com capital próprio, esse fator não é suficiente para garantir a sobrevivência de negócios no mercado. A opção de todos os *dekasseguis* iniciarem o negócio com capital próprio pode ser explicada pelo receio dos empreendedores terem as instituições financeiras como possíveis parceiros. Percebe-se que os juros altos praticados no mercado e a falta de informação acabam afastando os empreendedores dessas instituições, salvo quando já se encontram em sérias dificuldades. Pode-se sugerir que o treinamento e capacitação dos futuros empreendedores considere como informação relevante o conhecimento de linhas de crédito adequadas a esses novos negócios em seu período inicial.

A busca de apoio ou assessoria pelos *dekasseguis* tanto no início do negócio ou durante o processo de gestão foi fundamental para o sucesso das empresas bem sucedidas. Percebe-se nas que fracassaram carência de qualificação para a gestão dos empreendimentos, evidenciando assim a necessidade de fomentar e estimular cada vez práticas de treinamento e gerenciamento. Apesar dos estudos de Santos e Pereira (1995); SEBRAE (2005); GEM (2007) apontarem a burocracia e os altos tributos como fatores determinantes de fracasso os *dekasseguis* das empresas analisadas não apresentaram queixas em relação ao processo burocrático para abertura da empresa ou mesmo tiveram dificuldades em honrar com os tributos durante a existência do negócio. Percebe-se, pela análise apresentada, que não existe um único fator específico ou o mais importante que explique o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos dos *dekasseguis* nesses casos. As características do indivíduo, da organização e do ambiente se encontram inter-relacionadas, sendo impossível dissociá-las umas das outras.

## Referências

- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO, BID. **Brasil, Remessas e Microcrédito: Mudanças Globais no Sistema Bancário, 2006**. Disponível em <: <http://www.iadb.org/news/articledetail>>. Acesso em 20 dezembro de 2007.
- BIRD, Barbara. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.442-453,1988.
- BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.1., n.1, p. 107-117, 1985.

- BORGES C.; SIMARD G.; FILION L. J.. Venture Creation Processes in Quebec- Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07, HEC Montreal: May, 2005.
- BORGES, Cândido; FILION, Louis Jacques; SIMARD Germain. Jovens Empreendedores e o Processo de Criação de Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P-A'. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing** v.16,p.165-180,2000.
- BYGRAVE, W.D.; ZACHARAKIS (ed.). The entrepreneurial process. In: **The Portable MBA in Entrepreneurship**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.
- CARTER, M. N.; GARTNER B. W.; REYNOLDS, D. P.. Exploring Start-Up Event Sequences. **Journal of Business Venturing**. v.11,n. p. 151-166, 1996.
- DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DELMAR F.; SHANNE S. Does business planning facilitate the development of new ventures? **Strategic Management Journal**. v.24, p.1165-1185, 2003.
- DIOCHON, M.; GASSE Y.; MENZIES T. Attitudes and Entrepreneurial action: exploring the link. Administrative Science Association of Canada, ASAC, 23, 2002 Winnipeg, Manitoba. **Proceedings...** Winnipeg: ASAC, 2002.
- DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas. Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n.4, p.532-550, 1989.
- FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, Sílvia A. dos. Mortalidade Precoce: Uma análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE,2008. 1.CD-ROM.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e gerentes empresários de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração**, FGV, São Paulo, v. 34, n.2, abril/junho 1999, p.5-28.
- FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração**, FGV, São Paulo, 39, n. 4, outubro/dezembro 1999, p.6-20.
- FILARDI, L. F. **Estudo dos Fatores Contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 163 p.Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- FONTANINI, C. A. C. Programa de formação de novos empreendedores. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Londrina. **Anais...** Londrina: EGEPE, 2000. 1 CD-ROM.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, 1985.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Empreendedorismo no Brasil**, 2008. Disponível em <[www.gembrasil.org.br](http://www.gembrasil.org.br)>. Acesso em 10 de agosto de 2009.
- GREATTI, L.; PREVIDELLI, José de Jesus. O uso do Plano de Negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1CD-ROM.

- GREVE, A.; SALAFF J. W. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.1-22, 2003.
- HALLORAN, J. W. **Por que os empreendedores falham. Como evitar armadilhas fatais que podem levar seu negócio a um fracasso total**. São Paulo.: Makron Books, 1994.
- HABER, Sigal; REICHEL, Arie. The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. **Journal of Business Venturing**, v.22, p. 119-145, 2007.
- JOHANNISSON, B.. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 10, n. 4, p.297-312, 1998.
- KATZ, J.; GARTNER, W. B. Properties of Emerging Organizations. **Academy of Management Review**, 1988 Vol.13 nº 3, 429-441.
- KORUNKA, Christian; FRANK Hermann; LUEGER Manfred; MUGLER Josef. The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 28, n.1, p.23-42, 2003.
- MAZZAROL, T.; VOLERY T.; DOSS N.; THEIN V. Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research**. v. 5, nº 2, 1999.
- MORRISON, Alison. Entrepreneurship: what triggers it? **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v.6, n.2, p.59-71,2000.
- RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- RIMOLI, C. A.; ANDREASSI T.; GOUVÊA R.; ZANATTA J. B. Reflexões sobre Empreendedorismo: Estudo de caso de empresas de sucesso e Insucesso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- SALES, R. L.; PEREIRA, C. M. M. de A.. As práticas de Gestão e a Mortalidade dos Pequenos Negócios. In. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.
- SANTOS, S. A.; PEREIRA, H.J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Sebrae, 1995.
- SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE-MG, 2004. **Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**, Minas Gerais, SEBRAE 2004.
- SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE, 2004. **Projeto Dekassegui Empreendedor e cidadão**. Disponível em <: [www.biblioteca.sebrae.com.br/](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/)> Acesso em 21 dezembro de 2007.
- SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE. **Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Marco Aurélio Bedê, (coordenador) São Paulo: SEBRAE, 2005.
- SHMEIDA, A.; SPERS, E. E.; PONCHIO, M. C.. Casos de Sucesso e o Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas. In. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.
- VIAPIANA, Cláudio. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001. Londrina. **Anais...**Londrina: EGEPE, 2001. 1